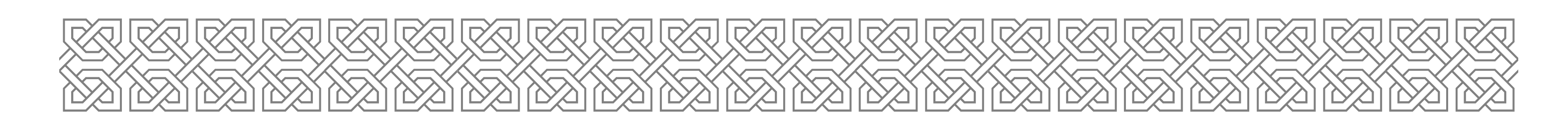
ملخص كتاب

إدارة المنظمات غير الربحية

المبادئ والتطبيقات

أعده

موسى بن محمد الموسى



آلية عرض الكتاب :

١. تم أدراج الاضاءات بعد استنباطها من الكتاب على شكل نقاط.
٢. الهدف من تلخيص الكتاب هو التمكن من ابرز فوائد الكتاب وليس التعريف به فقط.
٣. عدم التطرق للتفاصيل إلا إذا استلزم ذلك تحقيق الهدف.
٤. التغيير والتعديل لم يطل العناوين الرئيسية والفرعية وتسلسلها ليسهل الرجوع للكتاب والربط.
٥. في الكتب المترجمة مهما بذل فيها من جهد واتقان لابد من ان تواجهك بعض المصاعب في الفهم او الربط .
٦. المترجمون اجتهدوا في ابراز بعض الفوائد استفدت منها كثيراً .
٧. تجنبت العبارات الطويلة والمعقدة وقمت ببعض التعديلات اليسيرة وتجنبت اكثار العرض من اللقاءات التي تضمنها الكتاب.
٨. لم اتطرق لمناقشة الكتاب او أبدِ وجهة نظري في بعض ما طرحة وتركت ذلك عندما اعرض الكتاب.
٩. الكتاب قيم ومليء بالفوائد وهذا الملخص لا يغنى عن قراءة الكتاب.

والله الموفق والمسدد



ملخص مقدمة الكتاب:

كنا نؤمن بأن الحكومة تستطيع ويتوجب عليها أن تطلق كل المهام الاجتماعية الرئيسة وأن دور المنظمات غير الربحية إن وجدت هو في إكمال البرامج الحكومية أو إضافة تألق خاص لهذه المهام.

أما اليوم فقد أختلف الأمر فنعرف أن المنظمات غير الربحية مركزية في المجتمع الأمريكي وفعلياً هي الصفة الأساسية لهذا المجتمع.

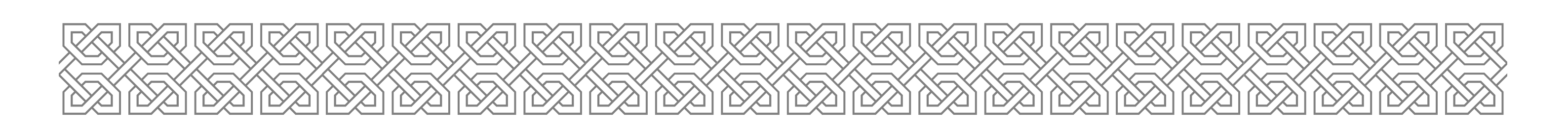
وتعتبر المنظمات الأمريكية غير الربحية أكبر موظف في الولايات المتحدة الأمريكية لأن ٥٠% من الأمريكيين البالغين يعملون كمتطوعين في القطاع غير الربحي ويقضون ثلاث ساعات على الأقل أسبوعياً في عمل غير ربحي منتجها هو إنسان تغير فالمنظمات غير الربحية هي عوامل تغيير البشر ومنتجاتها هي: مريض قد شفي وطفل يتعلم وشاب أو شابة يكبرون ليصبحوا بالغين يحترمون أنفسهم منتجاتها هي حياة إنسانية مغيرة.

كانت كلمة " الإدارة " قبل أربعين عاما ذات معنى سيئ في المنظمات غير الربحية لأنها كانت تعني شركات الأعمال على الرغم أنها لم تكن كذلك حينها بالفعل كان يعتقد بعضهم أنهم لم يكونوا بحاجة إلى شيء اسمه إدارة لكن الان المنظمات غير الربحية تعرف أنها بحاجة للإدارة ليتمكنوا من التركيز على مهمتهم بالفعل هناك ازدهار للإدارة يحصل ضمن المنظمات غير الربحية الكبيرة والصغيرة.

إن المنظمات غير الربحية تواجه اليوم تحديات كبيرة جداً ومختلفة أول هذه التحديات هي تحويل المتبرعين إلى مساهمين.

التحدي الرئيس الثاني للمنظمات غير الربحية: أن يقدموا مجتمعاً ينتمي إليه الشعب وعملهم في المنظمات غير الربحية بدون أجر هو ما يعطيهم ذلك الشعور بالانتماء للمجتمع.

أسأل مرة تلو الأخرى عندما أتحدث مع المتطوعين في المنظمات غير الربحية: " لماذا أنت مستعد لتقديم كل هذا الوقت في حين لديك عمل صعب في وظيفتك المأجورة ؟ " ودائماً تأتيني نفس الإجابة: " لأنني أعرف هنا ما الذي أفعله هنا أساهم أنا هنا عضو في مجتمع ".



يتألف الكتاب من خمسة أقسام:

- **المهمة تأتي أولاً ودورك كقائد.**
- **من المهمة إلى الأداء استراتيجيات فعالة للتسويق والابتكار وتطوير التمويل.**
- **الإدارة لتحقيق الأداء كيف تحددها ؟ وكيف تقيسها ؟**
- **الناس والعلاقات موظفوك ومجلس الإدارة والمتطوعون خاصتك ومجتمعك.**
- **تطوير نفسك كشخص وكتنفيذي وكقائد.**

الجزء الأول

المهمة أولاً

دورك كقائد

١. الالتزام

- إن مهمة القائد الأولى هي المضي قدما في التفكير وتحديد رؤية المؤسسة.
- الأهمية ليست بالكاريزما التي يمتلكها القائد بل بمهمة القائد وبذلك تكون مهمة القائد الأولى هي المضي قدماً في التفكير وتحديد رؤية المؤسسة.

▪ **وضع الأهداف المادية موضع التنفيذ**

- يجب أن تكون الرؤية فعالة وإلا فإنها مجرد نوايا حسنة.
- يجب أن تركز الرؤية على ما تحاول المؤسسة فعلاً تقديمه وبذلك يستطيع كل شخص في المؤسسة أن يقول: هذه مساهمتي أنا شخصياً لتحقيق الهدف.
- تتمثل مهمة مدير المنظمات غير الربحية بمحاولة تحويل رؤية المؤسسة إلى خطوات عملية.
- يجب على مديري المنظمات غير الربحية المشاركة في المراجعة والتنقيح والتخلي المنظم عن بعض المهام فالرؤية قد تكون أبدية ولكن الأهداف تكون مؤقتة.
- يجب ان تكون الرؤيا بسيطة وواضحة.
- كلما أضفت مهمة عليك أن تتخلى عن مهمة أخرى ينبغي أن نفكر أيضاً بالأشياء القليلة التي يمكننا إنجازها وتعني لنا الكثير وهي الأشياء التي تقدم مساهمة بسيطة أو أنها لم تعد ذات أهمية تذكر ولكن قد يتغير الهدف المحدد.
- الأولويات قد تصبح ثانويات أو قد لا تمت بصلة للموضوع ينبغي مراقبة ذلك باستمرار وإلا فإنك ستصبح وبشكل سريع من الماضي.

▪ **الضرورات الثلاث للرؤية الناجحة**

- النظر إلى ما نؤمن به حقا فلم أر في حياتي رؤية على ما يرام إلا في حال مساهمة الأشخاص في عملية تحقيقها ولهذا فنحن بحاجة إلى ثلاثة أمور تنعكس في الرؤية : الفرص والكفاءة والالتزام.

٢. القيادة وظيفة مليئة بالتنبؤات

- إن أهم مهمة لقائد المؤسسة استباق الأزمة وليس تجنبها وذلك بالابتكار والتجديد المستمر.
- لا يمكنك أن تمنع حدوث أزمة كبيرة ولكن يمكنك أن تبني منظمة جاهزة للمعركة لديها روح معنوية مرتفعة وخبرة في التعامل مع الأزمات لديها القدرة على حسن التصرف وتثق بنفسها وتخلق الثقة بين أعضاء المنظمة تماماً كما يحصل في التدريبات العسكرية.

مشكلات النجاح

- تسببت مشكلات النجاح بتدمير عدد من المنظمات أكثر من تلك التي دمرها الفشل فالنجاح يخلق النشوة التي تستهلك الموارد والتقاعس عن العمل ومواجهته أصعب من مواجهة الفشل .
- توسع السوق يفرض عليك أن تتوسع وتكبر معه وإلا ستكون هامشياً.
- إن الدرس الذي يجب أن يعرفه قادة المنظمات غير الربحية هو أننا يجب أن نتوسع مع النجاح مع قدرتهم على التعديل فالنمو سيتباطأ مما يستوجب أن نكون قادرين على المحافظة على الزخم.

خيارات صعبة

- المنظمات غير الربحية ليس لها خطوط أداء دنيا وهي تعتبر كل ما تقوم به صالح وأخلاقي يتناسب مع طبيعة العمل ويخدم قضية ما.
- المنظمات غير الربحية تحتاج إلى الابتكار ونقطة البداية هي الاعتراف بأن التغيير ليس تهديداً وإنما فرصة وهذه عدة أمثلة تدفعنا للتغير مثل :
  ١. نجاح غير متوقع في منظمتك الخاصة.
  ٢. التغير السكاني.
  ٣. تغييرات في العقلية والذهنية.
- لا تنتظر جهز نفسك للابتكار المنهجي ابن بحثك عن الفرص في داخل أو خارج منظمتك ابحث عن التغييرات وكأنها دلائل فرص للابتكار
- نظم نفسك لتتمكن من رؤية الفرصة.
- إن أكثر الأخطاء شيوعاً والتي تقضي على الابتكارات أكثر من أي شيء آخر هي محاولة الحفاظ على القديم وليس التخلص منه.

الإستراتيجية المبتكرة

- الابتكار هدفاً مواتياً ويحتاج إلى شخص متلق يرحب بكل ما هو جديد ويريد أن ينجح.
- عزل التخطيط ينهي بك الأمر بأن تغفل الأمور الصغيرة والتي هي أساسية.
- لا بد من إشراك الموظفين العاملين بالتخطيط .
- كل شيء جديد يتطلب عملاً شاقاً من قبل المخلصين الحقيقيين وهؤلاء ليسوا موجودين بدوام جزئي.

كيف تختار قائداً ؟

- لاختيار قائد من مجموعة اشخاص أبحث أولاً عما فعله كل شخص منهم وما هي نقاط قوتهم وانجازاتهم المتعلقة بها ولا تركز على نقاط ضعفهم.
- ثم انظر الى ما هو التحدي الأساس والوحيد والعاجل للمنظمة قد يكون جمع الأموال وقد يكون رفع الروح المعنوية أو إعادة تحديد مهمتها أو جلب تقنيات جديدة.

دورك القيادي الشخصي

- ليتمكن القائد من أن يكون فعالاً في هذه الفترة القصيرة لابد للدور الذي يأخذه القائد أن يتلاءم مع مهام المؤسسة وفق الأبعاد الثلاثة:
  - ✓ يجب على الدور أن يلائمه.
  - ✓ يجب أيضاً أن يلائم الدور المهمة.
  - ✓ الدور يتلاءم مع التوقعات.
- هناك شيئان يجب أن تعززهما: نوعية الناس في منظمتك والطلبات الجديدة التي تطلبها منهم وهذه الطلبات الجديدة يمكن أن يتم تحديدها من خلال التحليل أو الإدراك أو من خلالهما سوياً.
- " يوجد لكل قائد موسم " معظم المنظمات بحاجة لشخص يستطيع أن يقودهم بغض النظر عن الأوضاع سواء كان وضعها روتينياً أو طارئاً المهم هو أن يعمل القائد على الكفاءات الأساسية وهي:
  - ✓ الرغبة والقدرة والانضباط الذاتي للاستماع فالاستماع ليس مهارة وإنما انضباط.
  - ✓ الرغبة في التواصل وفهم الآخرين.
  - ✓ ألا تقدم الأعذار لنفسك إما أن تنفذ الأمور بشكل متقن أو لا تنفذها مطلقاً.
  - ✓ الحاجة للموضوعية والانفصال عن المهمة ولو بشكل نسبي حيث أنهم يجعلون أنفسهم تابعين للمهمة من غير الارتباط بها.

- ميزة القائد الفعال الذي لا يشعر بالتهديد من نقاط قوة الاخرين.
- مهمة القادة وضع معايير مشروطة بالمحافظة على التركيز على الاداء.
- معظم القادة لم يصنعوا أو يولدوا قادة وإنما من أنفسهم صنعوا قادة .

قرار إيجاد التوازن

- إحدى مهام القائد الرئيس هي إيجاد التوازن بين ما هو قريب المدى وبعيد المدى وبين الصورة العامة والتفاصيل الدقيقة المزعجة.
- عندما تكون تحت ضغط العمل لعدة أيام أو أسابيع أو سنوات كما يحصل عادة فإن الخطر المعاكس هو أن تصبح حبيس العمليات وتفادي هذا الأمر أكثر صعوبة.

محظورات القيادة

لتفادي المحظورات ينبغي على القائد ان:

١. يقضي بعض الوقت في شرح أفكاره.
٢. ألا يخاف القائد من نقاط القوة في المنظمة.
٣. لا تقم باختيار خليفتك لوحدك.
٤. لا تخلق سمعة حسنة لك.

- إن أهم ما يجب على القائد القيام به هو أن يبقى تركيزه على الهدف وليس على نفسه فالهدف هو المهم والقائد مجرد خادم لتحقيقه.

٣. إعداد الأهداف الجديدة لقاء مع فرانسيس هيسلبين

- عند اختيار الأشخاص المتطوعين المناسبين لا تعاملهم كمتطوعين وإنما كأعضاء في المنظمة ولكن دون رواتب.
- التقدير المعنوي جزء هام في عملية الدعم والرعاية لقوة المتطوعين العامة.
- لا بد من وجود تقييم دائم مع الحصول على معلومات عن كيفية أدائهم.
- إن لم تكن الاستراتيجية تعمل فأعد تجميع صفوفك وانطلق للأمام بطريقة أخرى.

٤. ما يدين به القائد لقاء مع ماكس دي بخي

- يدين القائد ببعض الأمور للمنظمة :

١. القدرة على توظيف الأشخاص المناسبين.
٢. القدرة على جمع التمويل اللازم.

3. الحفاظ على الإرث والمتمثل بقيم المنظمة.

- القائد قد لا يكتب القيم لكنه مسؤول عن إظهارها وتوضيحها وتقديم الضمان لأفراد المنظمة بأن هذه القيم سيتم احترامها وتنفيذها.
- عندما نتحدث عن تطوير الفرد يكون لدينا هدف عظيم.
- إدراك إمكاناتنا هو مسألة حياة.
- الحاجة للانجاز احد الأسباب التي تجعل من القائد مسؤولاً جزئياً.
- القائد ليس مطلوباً منه اختيار عمل المستحيل.
- التفويض يمنح الأفراد الحرية للتعرف وإدراك إمكاناتهم ويجعلهم مسؤولين ومنجزين.
- المهمة الأولى للقائد هي تحديد الواقع.
- الفرد عندما يكون مبتدئاً فإنه يحتاج الى قدر هائل من المسئولية وإلى مرشد له.
- طرق بناء الفريق:

1. فهم المهمة.
2. اختيار الأفراد.
3. تحديد المهمة.
4. الاتفاق على الإجراءات.
5. الاتفاق على جداول زمنية.
6. الاتفاق على كيفية قياس الأداء.

5. الملخص: الآثار المترتبة على العمل

- مهمة القائد الأولى هي التأكد من أن الجميع يرون المهمة ويسمعونها ويعيشونها.
- المنظمة التي تبدأ من الداخل وبعدها تحاول أن تجد أماكن لتوظف فيها مواردها سوف تهدر طاقتها وستركز على الأمس.
- ينظر المرء عادة للخارج بحثاً عن الفرص.
- تقع على القائد مسؤولية تخصيص الموارد خاصةً في المنظمات التي تعتمد بشدة على المتطوعين والمتبرعين.
- القيادة هي الفعل وليست فقط إيجاد أفكار رائعة أو مجرد كاريزما أو لعباً للأدوار.
- أول أساسيات الفعل هي مراجعة المهمة وأن تكون أكثر تركيزاً وتنظيماً .

- يجب التفكير بالأولويات ويتضمن ذلك التخلي عن أشياء تبدو جذابة جداً لدرجة أن الناس داخل المنظمة وخارجها يدفعونك نحوها.
- إن لم تركز على موارد مؤسستك فإنك لن تحصل على النتائج.
- القدرة على اتخاذ قرار تحديد الأولويات وتنفيذه قد يكون الاختبار الأكثر أهمية للقيادة.
- القيادة مثل أعلى فالقائد مرئي ويمثل المنظمة فقد يكون شخصاً مجهولاً تماماً خارجها ولكن داخل المنظمة فإنه مرئي تماماً فالقادة مثل يحتذى بهم.
- القائد عليه أن يسموا بتصرفاته للحد المتوقع منه فحتى لو كانت كل المنظمة تقوم بأمر ما فلا ينطبق الموضوع على القائد لأنه لا يمثلها فحسب بل يمثل ما يعرف افراد المنظمة أنه يجب أن يكونوا عليه.

الجزء الثاني

من

الرؤية إلى الأداء

١. تحويل النوايا الحسنة إلى نتائج

- إن المؤسسة التي لا تهدف للربح ليس لها نتائج ولكن نوايا طيبة فقط.
- المنظمة غير الربحية تحتاج إلى أربعة أشياء (خطة وتسويق وأشخاص ومال).
- التركيز على تلك الأشياء التي تستحق وينبغي القيام بها هي النقطة الهامة التي ينبغي علينا تذكرها عند عملية تصميم الخدمة وعند التسويق للمؤسسات غير الربحية والقاعدة الثانية هي أعرف عميلك.
- تصميم استراتيجية تسويق صحيحة للمؤسسات غير الربحية هي المهمة الإستراتيجية الأساسية الأولى.
- تحتاج المؤسسة غير الربحية أيضاً إلى إستراتيجية لتنمية التمويل.
- علينا أن نعلم أن المؤسسة غير الربحية التي تصبح أسيرة لعملية جمع المال هي في ورطة وأزمة خطيرة تتعرض لها هويتها.
- إن الغرض من استراتيجية جمع الأموال على وجه التحديد هو تمكين المؤسسة غير الربحية من القيام بمهمتها دون أن تتحول وتخضع تلك المهمة إلى التحول إلى مجرد عملية لجمع الأموال.
- ينبغي على المديرين التنفيذيين للمؤسسات غير الربحية بناء قاعدة جماهيرية كبيرة فأنت بحاجة إلى أشخاص في مجلس الإدارة الخاصة بمؤسستك غير الربحية على استعداد للمساعدة في تنمية تلك القاعدة الجماهيرية من خلال القدوة والقيادة.

٢. إستراتيجيات الفوز

- في إدارة المؤسسات غير الربحية تعتبر الرؤية والخطة هي النوايا الحسنة والاستراتيجيات هي الجرافات.

تحسين ما نجيد فعلاً

- ننتقص دائماً الإستراتيجية التي تهدف لتحسين ما نحن بالفعل نجيده.
- عندما ذهبت إلى اليابان وجدت لديهم إستراتيجية واضحة للتحسين فهم لا يتحدثون عن الابتكار هم يتساءلون كيف يمكننا القيام بعملنا بشكل أفضل مما نقوم به.
- للعمل بشكل منهجي هادف إلى إنتاجية المؤسسة نحتاج إلى إستراتيجية لكل واحدة من عوامل الإنتاج.
- العامل الأول دائماً ما يكون الناس إنها ليست مسألة العمل بمشقة كما تعلمنا منذ زمن بعيد إنها مسألة العمل بذكاء أكثر.
- العامل العالمي الثاني هو المال والعامل الثالث هو الزمن.
- حدد دائماً هدفاً مضاعفاً لما تريد تحقيقه من الآمال لأنه دائماً وباختصار سيسقط ٥٠% منها لذا عليك أن تضع أهدافك بمستوى عال.
- عملية التحسين المستمر تشمل التخلي عن الأشياء التي لم تعد ذات فائدة وتتضمن هدفاً ابتكارياً.

- **المحظورات التي ينبغي أخذها في الاعتبار عند وضع الإستراتيجية**

1. لا تتجنب تحديد أو تعريف أهدافك.
2. لا تحاول أن تصل إلى قطاعات السوق المختلفة بنفس الرسالة.

- **كيف تبتكر؟**

- المنظمات غير الربحية لا ينقصها الافكار ما ينقصها هو الإرادة والقدرة على تحويل تلك الأفكار إلى نتائج فعالة.
- المطلوب هو إستراتيجية ابتكارية.
- هناك إستراتيجية واحدة ناجحة من الناحية العلمية وهي القيام بتعديل وإعادة تركيز المنظمة عندما تنجح.
- أفضل قاعدة لتحسين الاستراتيجيات هي تحسين مجالات أو مناطق النجاح والقيام بتغييرها.

- **الأخطاء الشائعة**

١. التوجه من الفكرة إلى التشغيل الكامل فلابد من اختبار الفكرة فلا تسير في اتجاه ما يعرفه الجميع فإن ما يعرفه الجميع يكون في العادة انتهت صلاحيته منذ فترة زمنية طويلة.

٢. غطرسة أو استكبار الصالحين: إن المبتكرين يفخرون جداً بابتكاراتهم فلا يكون لديهم استعداد لتكييفه مع الواقع. هناك قاعدة قديمة تقول: إن كل ما هو جديد لديه سوق مختلف عن السوق الذي توقعه المبتكر بالفعل.

٣. ترقيع أو إصلاح القديم بدلاً من الاتجاه التدريجي نحو الجديد." إذا لم تنجح في البداية فحاول مرة أخرى ثم بعد ذلك قم بعمل شيء آخر "

٣. تعريف السوق لقاء مع فيليب كوتلر

- العديد من المؤسسات تسيء فهم التسويق فهم لا يميزون بين التسويق وعمليات البيع المادي أو الإعلانات.

- **إن مهام التسويق الأكثر أهمية:**

✓ دراسة السوق.
✓ تقسميه.
✓ استهداف المجموعات التي تريد أن تقدم لها الخدمات.
✓ إنشاء مكانة خاصة بك في السوق.
✓ إيجاد خدمة تلبي احتياجاتك هناك.
✓ الأفكار المتعلقة بالإعلان والبيع.

- أقصر تعريف سمعته هو أن التسويق عبارة عن البحث عن الحاجات وكيفية إشباعها وبأنه إنتاج قيمة إيجابية لكلا الطرفين.
- معظم المنظمات تنخرط في البحث عن طابع فريد بها والذي يمكن أن نسميه الميزة التنافسية والذي يأتي من غرس بعض نقاط القوة ووضعها بهدف ما داخل السوق.
- تتطلب عملية جمع الأموال تحديداً دقيقاً للمصادر المناسبة لدوافع التمويل والعطاء.
- المنظمات لا تهتم بالتسويق وقت الاستقرار وتبدأ به فجأة عند وجود مشكلة.
- وجود برنامج تسويقي جيد سوف يبني المزيد من الوعي والمزيد من الولاء أو الترابط مع الجمهور الذي تحاول خدمته.
- والترتيب الصحيح للقيام بعملية التسويق هو:

١. القيام ببعض بحوث العملاء لفهم السوق الذي تريد خدمته ومعرفة حاجاته.
٢. تطوير جزئي والدراية بالمجموعات المختلفة التي توشك على أن تتفاعل معها.
٣. تطوير السياسات والممارسات والبرامج التي تهدف إلى تلبية احتياجات تلك المجموعات.
٤. التواصل مع هذه البرامج.

- المنظمات غير الربحية التي لا تقوم بعملية التسويق أو تستخدم بعض عناصر التسويق وبشكل نادر قد تستغرق من خمس إلى عشر سنوات لكي تنشئ حقاً برامج تسويقية فعالة إذا ما التزمت تماماً بعملية الإنشاء.
- عملية التسويق تستغرق من خمس إلى عشر سنوات لأن التسويق هو أكثر من مجرد قسم فهي بالفعل سعي كل فرد في المنظمة إلى تحقيق هدف واحد وهو إرضاء العميل وخدمته.
- إن التسويق في المنظمة غير الربحية يصبح فعالاً عندما تكون هذه المنظمة واضحة جداً بخصوص ما تريد تحقيقه وتحفز جميع من في المنظمة للسعي حثيثاً لتحقيق هذا الهدف.
- التسويق هو وسيلة لمواءمة احتياجات ورغبات العالم الخارجي مع مقاصد وموارد وأهداف المؤسسة.

٤. بناء دائرة المتبرعين لقاء مع دادلي هافنر

إن أهم أدوات جمع المال هو تعريف المتبرع بك كمنظمة وعرض ما تحاول إنجازه عليه ليتسنى للمتبرع التعرف على أهدافك.

- في المنظمات لديك أهداف أساسية بأن تجعل الأفراد يبدؤون في العطاء بعدها تكون لديك أهداف طويلة الأجل
- ان التنمية تعني جلب المانحين ورفع الوعي لديهم بالكيفية التي يمكنهم دعمك من خلالها ومنحهم ملكية في النتائج التي تحققها منظمتك وهذه استراتيجية طويلة الأجل بدلاً من الخروج وجمع المال سنوياً.
- المنظمة التي تهتم بمستقبلها سوف تتعقب ذلك الدولار وتعود في العام المقبل لتشجيع المتبرع على منح دولارين أو ٥ أو ١٠ دولارات بدلاً من دولار واحد إذا ظهر أن هذا الشخص يمكنه أن يمنح مثل هذا المبلغ فيصبح كل متبرع عظيم القيمة.
- ناشد عقل الفرد مثلما تناشد الجزء العاطفي فيه.

- أفضل طريقة لمواجهة المنافسة هو معرفة كيفية الحصول على أموال جديدة لم تحصل عليها من قبل بدلاً من اجتذاب شخص ما يحول اهتمامه من برنامج غير ربحي إلى آخر وذلك لإيجاد تأثير إيجابي طويل المدى حقيقي على أعمال الخير التي تحاول المنظمات غير الربحية القيام بها.
- المنظمات التي تقوم بإطلاق حملات سنوية دون تحديد مقدار الهبات ربما وبنفس الجهود تزيد من دخلها بنسبة تصل إلى ٢٥% إذا طلبت هبات محددة.
- مطالبة الأفراد بأكثر مما يتوقعون يشعرهم بالإطراء أكثر من لو تم الطلب منهم إعطاء أقل عما وضعوه في اعتبارهم.
- أقوى عاملين في تنمية الأموال رعاية ومعاملة واستقطاب المتبرع وطلب هبة ذات علاقة بقدرة الفرد في العطاء.
- التكنولوجيا وسيلة لمساعدة المتطوعين للقيام بعمل أكثر فعالية وليست بديلاً عن المتطوع وأن المنظمة التي تجمع المال بدون إشراك المتطوعين نظراً لسهولة ذلك تكون قد ارتكبت خطأ فادحاً إن تنمية الأموال تعني تنمية الأفراد.

٥. الملخص: الآثار المترتبة على العمل

- تحتاج المؤسسة غير الربحية إلى استراتيجية تسويق تكمل بين العميل والمهمة.
- تحتاج أيضا للتحسين وللتطوير طوال الوقت بالإضافة إلى حاجتها للابتكار والتجديد.
- الشخص الأكثر أهمية كي يكون موضع البحث هو العميل.
- في الإدارة غير الربحية لا يتم تدريب الموظفين فقط فمن المحتمل أن يكون تدريب المتطوعين أشد أهمية خاصة في المنظمة التي يواجه فيها المتطوعون العملاء والجماهير.
- من الممكن معرفة العميل للمنظمة غير الربحية من معرفة النتائج المتوقعة.
- تبدأ الاستراتيجية بالمهمة لتصل إلى وضع خطة العمل وتنتهي بأدوات العمل.

الجزء الثالث

إدارة الأداء

كيفية تحديده وكيفيه قياسه

١. ما هو المقصود بمصطلح النتيجة النهائية عندما لا يكون هناك ما يسمى بالنتيجة النهائية ؟

- المقصود بالأداء هو تركيز الموارد المتاحة حيث تكون النتائج ولا تعني إعطاء وعود لا يمكنك الوفاء بها واحذر من التوجه نحو النتائج التي تخدم المهمة.

▪ التخطيط للأداء

- من الفروق الأساسية بين الشركات والمؤسسات غير الربحية أن المؤسسات غير الربحية دائماً ما يكون لديها العديد من المؤيدين.
- لابد من استخدام متخصصين في تقييم الأداء.
- من أجل صياغة الخطة بصورة ناجحة يفكر المديرون التنفيذيون من خلال اهتمامات دوائر الجمهور المؤيد للمؤسسة.
- ينبغي على المؤسسات غير الربحية أن تميز وتفرق بين القضايا الأخلاقية والقضايا الاقتصادية.
- الإيمان بالأفعال التي نؤديها يعتبر من الأمور الأخلاقية البحتة.

٢. التنبيهات والتوصيات القواعد الرئيسة

- تعتبر المؤسسات غير الربحية عرضة لأن يصبح اهتمامها موجه نحو الداخل حيث يكون العاملون مقتنعين تماماً أنهم يصنعون الأمر الصحيح وأنهم يخدمون قضيتهم ولكن هذا عبارة عن بيروقراطية تدمر الرؤية والإخلاص في العمل.
- الخلاف المثمر ظاهرة صحية لاتخاذ القرار الفعال.
- الخصام والمهاترات في العمل لا قيمة لها في الواقع وينبغي ألا يتم التهاون معها فهما يدمران روح المؤسسة.
- لا تتسامح مع فظاظة القول.
- الثقة تفاهم متبادل وليس حب متبادلاً.
- التفويض يحاج إلى قواعد واضحة حتى يصبح منتجاً.
- المفوض لابد أن يتابع ولا يكفي التفويض وحسب.

▪ تحديد ووضع وتقييم المعايير

- لابد من وضع معايير تسهم في تحمل الأشخاص لمسؤولياتهم.
- إن مهمة أي مؤسسة غير ربحية هي أن تجعل نقاط القوة البشرية فعالة في الأداء وأن تبطل نقاط الضعف فهذا هو الاختبار المطلق.

▪ التركيز الخارجي

- إحدى القواعد الرئيسية هي أن تجبر موظفيك وخاصة المديرين التنفيذيين منهم أن تكون لهم نظرة خارجية دائمة عما تفعله المؤسسة في الأصل.
- ولا تدع الموظفين يمكثون إلى الأبد في مناصبهم الوظيفية في المكاتب اجعلهم يتناوبون العمل في المجالات المختلفة بصورة منتظمة.

٣. القرار الفعال

- هناك الكثير من صناع القرارات لا يستطيعون التحكم والسيطرة على أوقاتهم ومن ثم فإنهم يهمشون القرارات الهامة والمصيرية ويضيعون الكثير من الوقت في اتخاذ القرارات التافهة وغير الملائمة.

- **الفرصة والمخاطرة**

- عملية اتخاذ القرار لها علاقة بين الفرصة والمخاطرة يجب أن نبدأ بالفرص السانحة أولاً وليس المخاطرة.
- تتعرض المؤسسات غير الربحية للكثير من العمليات التنظيمية المكلفة والتدوير الوظيفي والنشاطي وكل ذلك بسبب اختلاف اثنين من الأعضاء حول أحد الأمور.

- **أنواع المخاطر التي يتعرض إليها الناس**

1. نوع يمكن تحمله.
2. نوع صعب تحمله.
3. نوع لا يمكن تجنبه.

- **الحاجة للخلاف**

- عند حدوث خلافات داخل المؤسسة يجب أن نفترض أن كل فريق يبدي رأيه الصحيح والسليم فكل فرد يرى حقيقة مختلفة عن غيره.
- بدل الجدال الطويل في البحث عن اصح الرأيين نسأل ما هو الرأي الأقرب للواقع وبالتالي يمكننا الجمع بين رأيين في قالب واحد.
- يقول أرسطو (المبادئ تتسم بالوحدة والأفعال تتسم بالحرية وعليه فإن كل شي يتسم بالثقة)
- إن اختلاف وجهات النظر لا تعني وضع رأي مقابل رأي آخر معاكس بل يعني وجود روح مخلصة مقابل روح مخلصة أخرى.
- من الأسباب التي تدعو إلى الخلاف المثمر وهو أن أي مؤسسة غير ربحية قد تحتاج إلى روح خلافية في حال تغير بعض الأمور.
- إن الدخول في المناقشات والخلافات المثمرة يساعد المديرين التنفيذين في تجنيب الدخول في حوارات جانبية غير هامة علاوة على الخلافات غير اللازمة.

- **فض النزاعات**

- تستخدم الخلافات المثمرة واختلاف الآراء في فض النزاعات إذا قمت بطرح موضوع خلافي على الملأ.
- من طرق فض النزاعات أن تجمع أكثر الأطراف اختلافاً وتطلب منهم أن يصلوا لصيغة مشتركة.

- صهر وإذابة الحوار حيث يمكنك أن تبدأ الحوار بجملة دعونا نبدأ بالآراء والرؤى التي نتفق عليها جميعاً حيث ستتحول الخلافات والنزاعات إلى حوارات إرشادية.
- البحث عن الأمور المشتركة هو الأمر الذي يشرع به رؤساء القبائل حيث يودون الحفاظ على وحدة قبيلتهم.

من القرار إلى الفعل

- من أسباب حدوث القرارات التي تقف عند مرحلة النوايا الحسنة:
  ١. بيع القرار عوضاً عن التسويق له.
  ٢. إتباع استراتيجية حديثة بشكل مفاجئ.
  ٣. عدم اتخاذ أي قرار في حالة عدم تطوع أي شخص لتنفيذه.
  ٤. تلقي فشلٍ ذريعٍ أثناء التنفيذ.
- التعلم من التجربة اليابانية حث يجرون تجربة تنفيذية أولاً قبل اتخاذ القرار وتعميمه وقد يطلبون رأيهم بخصوص القرار المتخذ الأمر قد يبدو بطيئاً نوعاً ما ولكنه يصل للقرار السليم.
- يصل اليابانيون للقرار السليم في نفس الوقت الذي يقوم فيه الغربيون بتصدير القرار لكن اليابانيين يشرعون بتنفيذ القرار وقتما يتم إصداره على الفور.
- ابحث عن الأهداف التي تستغل من خلالها الفرصة السانحة أمامك داخل المؤسسة غير الربحية وركز على الأهداف جيداً ولا تحاول أن تجعل من كل الأشخاص جيدين.
- الكثير من القرارات الرائعة تفشل لأنه لا أحد يعرف ماذا يفعل ومن خلال من وبأي طريقة يجب أن ينفذ القرار ومن هو الشخص المسؤول عن تنفيذه وما هي التدريبات التي يحتاجها المنفذون وما هي الأدوات والمعدات المناسبة لذلك.
- هناك نقطة ضعف وحيدة لدى المؤسسات غير الربحية وهي الاعتقاد الدائم بأنها لا تتعرض للفشل على الإطلاق.
- يتم إنقاذ بعض القرارات بالتفكير في البدائل حتى يمكنك الاستناد على أرضية قوية وتحمل مسؤولية إنقاذ القرار بدلاً من إلقاء اللوم على من ارتكب الخطأ.

٤. كيف تجعل المدارس ذات مسؤولية ؟ لقاء مع ألبرت شانكر

- يجب أن نضع مسؤولية التعليم على عاتق الطالب بدلاً من وضعها على عاتق المعلم.
- المنظمات الخيرية تحصل على تدفق فوري للتمويلات عن طريق عرض أطفال المجاعات ولكن من الصعب جداً أن تحصل على الدعم لمنع المجاعات.
- أساس الآثار المترتبة على تجربة المؤسسات غير الربحية هو إبقاء العين على الهدف الأساس بعيد المدى.

٥. الملخص الآثار المترتبة على العمل

- الأداء هو الاختبار المطلق لأي مؤسسة.
- إن النتائج ضمن شروط الربحية أو موقف السوق أو الابتكار أو التدفق النقدي تقبل القياس الكمي ومن الصعب تجاهلها.
- نتائج المنظمات غير الربحية تكون خارج المنظمة وليس داخلها.
- يتم تحقيق النتائج عن طريق التركيز وليس بالتشتت.
- يجب أن ننسجم مع قواتنا ورسالتنا وتركيزنا وقيمنا.
- يجب أن تتحول النيات والسياسات والقرارات الجيدة إلى أفعال مؤثرة.
- العمل يتحقق عند إنجازه وإنجازه يتحقق عن طريق موظفين ملتزمين بالموعد المحدد ومدربين ويتم مراقبتهم وتقييمهم ويجعلون أنفسهم مسؤولين عن النتائج.
- السؤال الذي يتوجب أن يطرحه الموظفون على أنفسهم ما الذي ينبغي أن اجعل نفسي مسؤول عنه من خلال المساهمة والنتائج وما الذي ينبغي أن تجعل المؤسسة نفسها مسؤولة عنه من خلال المساهمة والنتائج.

الجزء الرابع

الأفراد والعلاقات

فريق عملك مجلس إدارتك متطوعو المنظمة مجتمعك

١. قرارات الأفراد

- إن الأفراد هم من يحدد القدرة الأدائية داخل المنظمة والمؤسسة فلا يمكن لمنظمة أو مؤسسة ما أن تكون أفضل من الأفراد الموجودين فيها.
- المدير الكفء والفعال للمنظمات غير الربحية هو من يستخلص المزيد من قدرات موظفيه فنتاج الموارد البشرية هو المحدد الفعلي لأداء المنظمة.
- الحكم على الناس ليس مجرد سلطة تمنح للأفراد النافذين.
- اتخاذ القرار لا يعتمد على :
  1. الاقتصار على البصيرة والمعرفة بالأفراد.
  2. الاندفاعية أو العفوية.
  3. النظر للنواحي الشخصية.
- لا نتوقف دائماً على اختيار الشخص فبعد مرور التسعين يوماً تتم عملية تقييم الأداء.

▪ **كيفية تطوير وتنمية الأفراد**

- معرفة ما يجب ألا نفعله ييسر علينا معرفة ما يجب فعله.
- يجب على الفرد عدم الاعتماد على نقاط ضعف الآخرين في بناء ذاته.
- يجب أن تتناسب الوظيفية مع هدف طويل المدى فالتنمية والتطوير يجب أن يكون من أجل المهنة ومن أجل الحياة.
- الكنيسة تحاول توفير أربعة أشياء للشباب الذين يحضرون لتأدية الخدمة :
  1. توفير معلم أو مرشد موجه.
  2. توفير معلم لتطوير وتنمية المهارات.
  3. توفير حَكَم لتقييم التقدم والإنجاز المحرز.
  4. توفير التشجيع الذي يبهجهم ويسعدهم.
- ليس هناك شخص قادر على التشجيع سوى الشخص الموجود في قمة المنظمة.

- لن يتمكن الشباب من تطوير أنفسهم إلا عند الخطأ ويكون هناك شخص يحتضنهم ويحثهم على المضي والاستمرار.
- مع التركيز على الأداء بدلاً من الاحتمالات فإنه من الممكن للتنفيذيين غير الربحيين تحقيق المتطلبات العالية.
- من أهم قواعد فهم واستيعاب ما الذي يجب علي القيام بفعله :

١. شعار اتحاد المعاقين والذي يقول: " لا توظف أشخاصاً لما لا يستطيعون القيام به ولكن وظفهم لما يستطيعون القيام به "
٢. يتعين على التنفيذيين غير الربحيين تعلم كيفية توظيف مواطن القوة لدى الأفراد.

- هناك واحدة من أعظم مواطن القوى في المنظمات غير الربحية والتي تتمثل في أن الأفراد لا يعملون من أجل المعاش وإنما يعملون من أجل هدف وقضية.
- لابد النظر للأشخاص العاملين على أنهم ليسوا مورداً ثابتاً وإنما هم قوى ديناميكية متناهية.
- إن عدم التميز أشقى من طلب الحصول على التميز.
- عدد من الرؤساء لا يرغبون في المرؤوسين أصحاب الأداء العالي لتشكيلهم نوعاً من الضغط عليهم.

▪ بناء وتأسيس الفريق

- كلما أصبحت المنظمة أكثر نجاحاً كلما احتاجت أكثر إلى إنشاء وتأسيس فرق العمل.
- فرق العمل لا تطور ولا تنمي نفسها لذا فإن هذا الأمر يتطلب العمل الجاد والمنهجي المنظم.
- من أجل بناء فريق ناجح لا يتوجب عليك البدء بالأفراد بل عليك أن تبدأ بوظيفة الفريق.

▪ التأثير والكفاءة الشخصية في الوظيفة

عوامل التأثير والكفاءة الشخصية داخل المنظمة:

١. الاستيعاب والفهم السليم من جانب الفرد لما سوف يقوم به مع عدم التشتت في جميع الاتجاهات.
٢. قيام كل شخص من الأشخاص بالتفكير المنطقي في مسؤولياته لاستنباط ما يجب أن يقوم بعمله في هذه الوظيفة.

▪ القرار الصعب

- السماح لغير المؤدين بالبقاء فيؤدي إلى خذلان كل المنظمة.

- يتعين على المسؤول التنفيذي للمنظمة غير الربحية أن يعمل على تشجيع كافة الأشخاص على كافة المستويات.
- هناك مشكلة تواجه المديرين التنفيذيين وهي الصراع بين الحاجة إلى ضمان الكفاءة والحاجة إلى الرحمة.

▪ **قرار التعاقب الوظيفي**

- القرار الأصعب في التراجع عنه وهو قرار التعاقب على المراتب العليا.
- النسخة الكربونية من الرئيس التنفيذي المنتهية ولايته ليست مطلباً فنسخ الكربون دائماً ضعيفة.
- ما يقرر نجاح أو فشل المؤسسة غير الربحية هو قدرتها على الجذب والاحتفاظ بالأشخاص المخلصين.

٢. العلاقات الأساسية

- لتكون المنظمات غير الربحية فعالة تحتاج الى مجلس إدارة قوي يقوم بإعماله.
- في المنظمات غير الربحية تكون العلاقات الأساسية التي بين الموظفين والعملاء والملاك أكبر في المقابل تكون في الشركات الكبرى أقل.
- العضوية في مجلس الإدارة ليست سلطة بل هي مسؤولية.

▪ **العلاقات ثنائية الاتجاه**

- يبني المديرون التنفيذيون في المنظمات غير الربحية علاقة ثنائية الاتجاهات مع فريق العمل ومع مجلس الإدارة والمجتمع والجهات المانحة والمتطوعين والخريجين.
- الاختبار الحقيقي للعلاقة ليس أنها تحل المشكلات ولكنها تعمل رغم وجود المشكلات.

٣. البداية من المتطوعين ووصولاً إلى الموظفين غير مدفوعِ الأجر لقاء مع الأب ليوبارتيل

- لا تدربهم كمتطوعين بل كأعضاء فريق عمل.
- إن مهمة الزعيم هي وضع معايير عالية.
- لن يكون للشخص معنى وكرامة من تلقاء نفسه/ نفسها' ما لم يكونوا قادرين على الوفاء بتطلعاتهم لإنجاز المهام والاضطلاع بالمسؤوليات التي تقع على عاتقهم.
- يجب أن يدرك الأفراد أنهم ذوو أهمية.

٤. مجلس الإدارة الفعال لقاء مع د. ديفيد هوبارد

- إذا وجدت مجلس الإدارة غير مرن فعليك البحث عن سبل لتجديد مجلس الإدارة.
- من يقوم بقرار التعيين أو عدمه لجنة شؤون الأمناء وهي مجموعة مكونة من ستة أفراد من كبار الأمناء ويقومون باتخاذ مثل هذا القرار عادة بتوصية من المدير التنفيذي.
- مجلس الإدارة هم الحاكم والراعي والسفير والمستشار وهذه هي الأدوار الرئيسية الأربعة لهم.
- الرئيس التنفيذي لديه اثنان من المجالات الرئيسة للخدمة:
  - ✓ رعاية نواب الرئيس الذين يشرف عليهم والذين ليس لديهم رئيس آخر.
  - ✓ رعاية الأمناء الذين ليس لديهم اتصال آخر مباشر وفوري ومستمر مع المؤسسة.
- الأمناء يسمون أمناء لأنهم أفراد موثوق فيهم ولكنهم بحاجة إلى أن يكونوا مانحين للثقة.
- بناء العلاقات مع المجلس جزء محوري وبالغ الأهمية من مهام الرئيس التنفيذي.

٥. الملخص الآثار المترتبة على العمل

- هناك أشخاص يعملون في المنظمات غير الربحية وليس لديهم خبرة في التعامل مع أعمالها ويطلق عليهم " المتطوعون ".
- يحتاج الأشخاص إلى مهام واضحة وهذا صحيح من أجل المتطوعين.
- لمجالس والموظفين والعاملين وهم بحاجة إلى معرفة ما تتوقع المؤسسة منهم.
- يجب أن تكون المنظمات الربحية قائمة على المعلومات.
- مجلس الإدارة في المنظمات غير الربحية هو أداة للرئيس التنفيذي للمنظمة غير الربحية وضميره.

تطوير الذات

كشخص كمدير تنفيذي كقائد

١. أنت المسؤول

- أولى أولويات التنمية الذاتية للمدير التنفيذي في المؤسسة غير الربحية هي السعي للتميز.
- إن الانتباه بشكل جدي للتنمية الذاتية الخاصة بك وبكل موظف في المنظمة ليست رفاهية للتنفيذيين في المنظمات غير الربحية.

▪ **إحداث الفارق**

- إن الشخص الذي يتحمل معظم المسؤولية عن تنمية أي فرد هو الموظف نفسه وليس المدير.
- أن إنشاء سجل للأداء هو الشيء الوحيد الذي سيشجع الموظفين على الوثوق بك ودعمك.
- تعلمت أن اجلس مع نفسي أسبوعين في شهر أغسطس وأراجع عملي على مدار العام الماضي.
- اجعل نفسك مسئولاً عن كل شيء فعندما تكون رئيساً أو نائب رئيس جامعة أو بنك فإن الأمر المهم ليس أن تكون لديك درجة وظيفية ولكن أن تكون مسؤولاً.
- نعطي زيادة مالية لمن يحقق أداء جيد ولكننا نقوم بترقية الموظفين الذين خلفوا ورائهم عملاً أكبر من الذي تولوه في البداية.
- من خلال التركيز على المسؤولية يحصل الموظفون على رؤية أكبر لأنفسهم.

▪ **إعداد القدوة**

- هناك علاقة مستمرة بين أداء وإنجازات القادة ومحطمي الأرقام القياسية وباقي الناس.

٢. ما الذي ترغب في أن تذكره به ؟

- لكي تطور نفسك يتوجب عليك أن تقوم بالعمل الصحيح في المكان الصحيح من المنظمات.
- الترقية في حد ذاتها ليست الشيء المهم فالمهم هو أن تكون مؤهلاً.

- **كيف تعيد " زرع " نفسك في منظمة جديدة ؟**

- **أحياناً يكون أي تغيير كبير كان أم صغيراً جوهرياً لتحفيز نفسك مجدداً.**
- **عندما تبدأ في الوقوع ضمن روتين لطيف فإن الوقت قد حان لإجبار نفسك على القيام بشيء مختلف.**
- **ابق عينيك على النتيجة حتى لو كنت منكباً على عملك.**

- **القيام بالأمور الصحيحة بشكل جيد**

- **يعد الأشخاص في منظمتك وفي البيئة المحيطة وفي مجموعة معارفك أحد مصادر اكتساب المعرفة والتعلم.**
- **حتى تعمل على تحقيق الأمور الصحيحة حدد أولوياتك أين ينبغي أن ترتكز وأعمل على استخدام نقاط قوتك.**
- **الطريق للفعالية ليس بمحاكاة سلوك الرئيس الناجح الذي كنت معجباً به كثيراً أو أتباع برنامج من أحد الكتب بل من خلال العمل بمجموعة نقاط القوة التي تمتلكها.**
- **اجعل ما تمتلكه وليس ما لا تمتلكه شيئاً فعالاً.**
- **نقاط القوة ليست مهارات بل قدرات.**

- **التجديد الذاتي**

- **توقع أن يوفر لك العمل حافزاً فقط إذا كنت تعمل على تجديد نفسك وأنت من يخلق الإثارة والتحدي.**
- **إن تجديد الذات لا يعني القيام بأي شيء بشكل مختلف ولكنه إعطاؤه معنى جديد.**
- **أكثر ثلاث أدوات شيوعاً تضمن استدامة عملية تجديد الذات هي: التعليم والخروج من المنظمة والعمل مع الدرجات الوظيفية المنخفضة.**

٣. المؤسسات غير الربحية المهنة الثانية لقاء مع بروبرت بوفورد

- **إن الشيء الأساس للتعلم يكمن في إعادة تخصيص الهوية من كيفية أداء الأعمال بشكل جيد إلى العمل في الخدمة.**
- **لابد أن يتعلم كل واحد منا أمرين وهما: من هو العميل ؟ ما الذي يعتبره العميل قيمة ؟**
- **ابق على اتصال مع زبائنك سواء كنت في قطاع الأعمال أو القطاع غير الربحي وإلا فإنك تخاطر بعلاقتك معهم.**

- من المهم جداً على القائد وفريق القيادة كله بالنسبة إلى هذه المسألة البقاء على اتصال مع التغيرات الموسمية داخل أنفسهم.

٤. المرأة التنفيذية في المؤسسة غير الربحية لقاء مع روكسان سبيتزر ليمان

- إن بعض مهارات الناس تأتي بشكل طبيعي إن القدرة على التنسيق والتواصل شيء يتعلمه الفرد نوعاً ما من خلال المحاولة والخطأ.
- أفضل طريقة لتطوير الذات هي تطوير الآخرين.
- إن التجديد الذاتي يأتي من الشعور بالرضا عن الذات.

٥. الملخص الآثار المترتبة على العمل

- عندما نتحدث عن التنمية الذاتية فنحن نعني شيئين: تنمية الشخص وتطوير المهارة والكفاءة والقدرة على المساهمة.
- التطوير الذاتي يبدأ بالخدمة والسعي للتعايش مع الآخرين وليس عن طريق قيادتها.
- عليك أن تبدأ بتنمية نقاط القوة الخاصة بك وإضافة مهارات جديدة ومن ثم وضعهم في عمل إنتاجي.
- إن الإنجازات تأتي عن طريق المطابقة بين الاحتياج والفرصة من الخارج مع الكفاءة ونقاط القوة من الداخل يتعين على الاثنين أن يتقابلا ويتطابقا.
- يسير التطوير الذاتي الفعال على مسارين متوازيين: أحدهما التقدم وهو أن تقوم بما تفعله أصلاً بشكل أفضل إلى حد معقول والثاني التغيير وهو أن تقوم بشيء مختلف.

الخاتمة من الكاتب

نعم أنت تصبح شخصاً أكبر ولكن الأهم من ذلك كله أن تصبح شخصاً أكثر فعالية والتزاماً إذاً سأختم بالطلب منك أن تسأل نفسك ما لذي ستفعله غداً كنتيجة لقراءة هذا الكتاب؟ وما لذي ستتوقف عن فعله؟

تم بحمد الله